



**USAL**  
**UNIVERSIDAD**  
**DEL SALVADOR**

---

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN  
Y DE LA COMUNICACIÓN SOCIAL

Tesis Monográfica/Tesina

**La comunicación interna en las PyMEs Familiares**

Análisis de la empresa familiar Lácteos Maffía y de su relación entre la comunicación organizacional interna y los vínculos familiares.

Realizado por: Josefina María Seeber

Director de la carrera de Relaciones Públicas: Lic. Manuel Montaner

Tutora: Mg. Gabriela Pagani

**USAL**  
**UNIVERSIDAD**  
**DEL SALVADOR**

Ciudad Autónoma de Buenos Aires, 28 de julio de 2016.

[josefinaseeber@hotmail.com](mailto:josefinaseeber@hotmail.com)

Tel.: 4807-6238 / 1559130769

D.N.I: 36.530.357

## **La comunicación interna en las PyMEs Familiares**

Esta investigación aborda la incidencia de los vínculos familiares sobre la comunicación interna formal e informal, y todos aquellos potenciales conflictos que estos pueden traer en una PyME familiar.

Las pequeñas o medianas empresas familiares (PyMEs) tienden a tener un gran problema, se combina una institución basada en los lazos de afecto y en el amor que implica una familia, con una institución basada en intereses puramente racionales y económicos. La comunicación dentro de una familia es informal, afectiva y se basa en una jerarquía natural, en cambio la comunicación institucional es formal, explícita, basada en la cultura de la empresa y se rige bajo una jerarquía impuesta (racional). Es por esto que los vínculos familiares, sustentados en los afectos y lazos de parentesco impactan la esencia del mensaje que se quiere transmitir en la comunicación interna de la empresa, y esto puede derivar en grandes conflictos comunicacionales y empresariales, como es la disolución de la misma empresa.

**Hipótesis:** La creación y posterior gestión de una Estrategia de Comunicación Interna en una PyMe Familiar prevé los múltiples problemas que puedan presentarse, como es un mero conflicto familiar o empresarial hasta una sucesión, permitiéndoles así a los miembros de la familia estar preparados para enfrentarlos y superarlos con éxito.

**Palabras claves:** Relaciones Públicas , PyMEs familiares, comunicación interna, estrategia de comunicación interna.

## **Agradecimientos**

Quiero agradecer principalmente a mis papás y hermanos que siempre me apoyaron incondicionalmente, que me impulsaron a seguir adelante en todo momento y confiaron en mí. Gracias a ellos que día a día ayudan en mi crecimiento personal y profesional.

A todos mis amigos que siempre me escucharon y recorrieron todo este camino junto a mí, haciendo el tiempo más corto y divertido. Fueron mi fuente de motivación e inspiración.

A mi tutora de tesis, Gabriela Pagani, por su apoyo, confianza y ayuda constante en la realización de esta investigación.

Quiero, finalmente, dedicar este trabajo a la familia Maffía, que siempre se mostraron muy dispuestos a colaborar y no dudaron nunca en abrirme las puertas de su casa y de su empresa, y a José Castro, una gran persona que también me ayudó mucho y hoy lamentablemente ya no está con nosotros.



# INDICE

	<b>Página</b>
<b>I INTRODUCCIÓN</b>	<b>1</b>
<b>II DESARROLLO</b>	
1 ¿Qué es una familia y qué es una empresa?	4
1.1 La Familia	4
1.1 Empresa	6
1.2 Definición de PyME	8
1.3 PyMEs familiares	9
1.4 Características de las PyMEs familiares	12
2 La comunicación en las organizaciones, interna y externa	22
2.1 Comunicación externa	23
2.2 Comunicación interna	24
2.2.1 Formal	25
2.2.2 Informal	26
2.2.3 Principales problemas en la comunicación interna	27
2.3 Comunicación familiar	33
2.4 Las estrategias de comunicación interna en la Empresa Familiar	34
3 Enfoque estratégico	40
3.1 Análisis del caso	41
3.2 Diagnóstico de la Empresa Familiar: análisis F.O.D.A	48
3.3 Toma de decisiones	53
3.4 Protocolo Familiar	56
3.4.1 Visión, misión y valores	62
3.5 Formas de Gobierno	65
3.6 Sucesión	71
<b>CONCLUSIONES</b>	<b>75</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>78</b>
<b>RESEÑA</b>	<b>82</b>
<b>ANEXO</b>	<b>84</b>

## **Introducción**

Las empresas familiares son conocidas por su complejidad y por su corta vida, pocas de ellas llegan a la tercera generación. Para lograr perdurar en el tiempo y superar las generaciones, se necesita una estrategia de comunicación, dirección y capacitación de su personal.

Esta estrategia permite a la empresa familiar prever los problemas que se puedan presentar y así, estar bien parados frente a ellos en caso de que estos sucedan. Esto aumenta sus posibilidades de éxito.

Su principal desafío es que, como están integradas por parientes de primer a tercer grado, se confunden los valores familiares con los empresariales. En ella conviven dos sistemas: el familiar, donde prevalece lo afectivo, y el empresarial, que es puramente racional. Dos sistemas difíciles de complementar y armonizar sin un buen trabajo prolongado y profundo de comunicación, ya que los vínculos familiares impactan en la esencia de cualquier mensaje que se quiere transmitir dentro de la empresa, impactan en las relaciones de trabajo y en la comunicación en sí misma.

Es muy importante trabajar en estos temas ya que las PyMEs familiares son uno de los pilares más importantes de la economía de nuestro país. La participación de las empresas familiares en la economía es muy importante, prevalecen sobre otros tipos de empresas en todo el mundo, y existen desde los albores de la humanidad, ayudando al desarrollo económico de los países. De hecho, muchos de los grandes grupos económicos comenzaron como una simple empresa familiar.

Según el Dr. Eduardo Lezama en "Importancia de las empresas familiares"<sup>1</sup>, se estima que en la Argentina, las empresas familiares generan entre el 68 y el 70 % de los puestos de trabajo, y representan más del 30% del PBI nacional y el 76% del número de unidades económicas (productivas y comerciales).

A pesar de estas cifras, la mayoría de ellas no sobreviven a lo largo del tiempo. A medida que se van incorporando las nuevas generaciones la empresa empieza a perder su cultura, valores y esencia. Uno de los principales problemas es la falta de planificación del crecimiento de la empresa teniendo en consideración el crecimiento familiar, y cuando este problema surge comienzan a aparecer los problemas en la comunicación<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> Lezama, Eduardo. "Importancia de las empresas familiares" en Grandes Pymes. Disponible en: <https://jcvalda.wordpress.com/2010/05/27/importancia-de-las-empresas-familiares/>. Consultado el 10 de marzo de 2015.

<sup>2</sup> Ibídem

La empresa pierde su identidad. Ya no es la misma. O sufre un proceso de reformulación o deja de existir. Según el Instituto Argentino de la Empresa Familiar<sup>3</sup> las empresas familiares tienen un alto índice de mortandad o discontinuidad generacional: de 100 empresas creadas, solo 30 pasan a una segunda generación, y de ellas, solo entre 7 y 10 llegan a la tercera generación.

Con este trabajo me propongo exponer la importancia de un plan de comunicación y la existencia de un órgano de control y desarrollo dentro de una PyME familiar, como lo son la asamblea y el protocolo familiar. Este último, en rasgos generales, ayuda a prevenir y anticiparse a cualquier hecho o circunstancia que pueda generar conflictos. Sin él la empresa puede correr el grave riesgo de perder permanencia y estabilidad por los motivos que nombramos anteriormente. La cohesión y el equilibrio familiar dentro y fuera de la empresa dependen muchas veces de la existencia de este órgano manejado eficazmente, ya que facilita la comunicación entre los miembros de la familia y la integración de los valores, la misión y la visión de cada uno de ellos. Cada integrante tiene sus propias expectativas y posturas en lo que respecta al negocio y la empresa, por eso la buena comunicación ayuda a la cohesión de las mismas, motivando así a cada uno de ellos y logrando también grandes y mejores ideas. Es un instrumento que contribuye al equilibrio entre las cuestiones familiares y empresariales.

Se realizará un estudio profundo de una PyME familiar de la industria láctea, llamada Lácteos Maffía. La misma se encuentra ubicada en la ciudad de Lincoln, Prov. De Buenos Aires, a 327 km de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. La metodología utilizada será una investigación cualitativa e interpretativa, con entrevistas en profundidad, personales, directas, semiestructuradas y de observación participante.

Mi interés personal respecto de la comunicación en las PyMEs familiares y la importancia de una estrategia de comunicación interna y de los órganos de control radica en que mi familia es dueña de una PyME agropecuaria, que va en crecimiento. La misma hoy en día es liderada únicamente por mi padre, quien está pensando en incorporar a la segunda generación, sus cinco hijos. Esto no es una tarea fácil ya que las decisiones dejarían de ser tomadas plenamente por él y comenzarían a ser tomadas por seis personas, aceptando éste las diferentes opiniones de cada uno de sus hijos. Es por esto que en el curso de la investigación, la cual hace hincapié en la importancia de crear una Estrategia de comunicación interna y en el consejo familiar como medio para lograr la armonización de las cuestiones familiares y empresariales, es que planteo un interrogante: ¿Está mi familia

---

<sup>3</sup> Christensen, Natalia. "La subdivisión en la empresa agropecuaria familiar" en IADEF, de diciembre de 2013. Disponible en: <http://www.iadef.org/2013/12/03/la-subdivision-en-la-empresa-familiar-agropecuaria/>. Consultado el 12 de marzo de 2015.

preparada para llevar adelante una PyME familiar con todo lo que ello implica? ¿Será posible y suficiente la realización de una estrategia, una asamblea y un protocolo familiar para nuclear las ideas de cada integrante y arribar a una idea común, que permita la continuidad y el éxito de la empresa? Este trabajo pretende responder a esos interrogantes.

# 1 ¿Qué es una familia y qué es una empresa?

## 1.1 La familia

Según la Declaración Universal de los Derechos Humanos en el artículo 16, la familia es el elemento natural y fundamental de la sociedad y tiene derecho a la protección de la sociedad y del Estado.<sup>4</sup>

Otra manera de definir la familia es como lo hace Eduardo Press<sup>5</sup>, por el vínculo que une a sus miembros o por el parentesco de los mismos:

- Vínculos de afinidad: lo que quiere decir la unión de dos o más personas reconocido socialmente, como por ejemplo el matrimonio.
- Vínculos de consanguinidad: la filiación entre padre e hijos o hermanos.

Según el parentesco se pueden clasificar de la siguiente manera:

- Familia Nuclear: padres e hijos, este es el círculo más íntimo.
- Familia Extensa: además de la familia nuclear, también se incluyen a los abuelos, tíos, primos, sobrinos y otros parientes.
- Otros tipos: se hace referencia a aquellas conformadas únicamente por hermanos, o por amigos, donde el parentesco no sea necesariamente de consanguineidad.

Las principales funciones de la familia, según la bibliografía consultada, tienen relación directa con la preservación de la vida humana como su desarrollo y bienestar, y son las siguientes:

- o Como función primordial, la familia permite desarrollar profundos lazos afectivos, que dan seguridad y protección al prójimo. Además esas relaciones íntimas que se crean, si son buenas, sanas y fuertes, permiten mantener vínculos sanos y estables con las personas que son ajenas a la familia.
- o Cumple una función educativa, que luego se complementa con la educación fuera de la casa, como la escuela. Aquí sucede lo que llamamos socialización primaria, los padres transmiten sus costumbres, cultura, valores a sus hijos, y crean la identidad del niño.
- o Otra es la función económica, donde se satisfacen las necesidades básicas, como el alimento, la salud, la vivienda, la educación, etc.

---

<sup>4</sup> Declaración Universal de los Derechos Humanos. Asamblea General de las Naciones Unidas (1948). Disponible en: <http://www.un.org/es/documents/udhr/>. Consultado el 20 de abril de 2015.



Como señala Berger y Luckmann<sup>6</sup>, la familia es la institución encargada de que sus miembros, en este caso los hijos, asuman el mundo en el que otros ya viven. Son los padres quienes se encargan de este proceso, la socialización. Así se aprende a comprender las mutuas definiciones de situaciones compartidas, y allí es donde el hombre logra ser miembro de la sociedad

Lo que llaman la **socialización primaria**, se da en la niñez, en la familia y por medio de ella se pasa a ser parte de la sociedad. Esta etapa es la más importante, ya que son otros significantes, los padres, los encargados de esta primera socialización. Esta primera etapa de efectúa en circunstancias de una enorme carga emocional.

El hijo nace dentro de una estructura social objetiva, un mundo social objetivo, y son estos otros significantes quienes actúan como mediadores, seleccionan aspectos y se los presentan a su hijo. Así, este último, acepta, internaliza y se apropia de los roles y actitudes de los otros significantes. El niño llega a ser lo que los otros significantes lo consideran. El lenguaje es muy importante y el individuo se aprehende a sí mismo como estando fuera y dentro de la sociedad.

En esta etapa no existe ningún problema de identificación, ya que son los adultos quienes ponen las reglas y el niño no interviene en la elección de sus otros significantes. Se identifica con ellos automáticamente, internaliza el único mundo disponible.

Esta etapa finaliza cuando el niño aprende a identificarse con una generalidad de otros, con una sociedad y cultura, y luego continua su propia auto-identificación, además ya es un miembro efectivo de la sociedad y está en posesión subjetiva de un yo y un mundo. Esta socialización primaria es el primer mundo del individuo.

Por lo tanto, la familia, es donde el individuo se forma y se prepara para ser parte de una sociedad y cultura más compleja.

En cambio, la **socialización secundaria**, que es la internalización de submundos institucionales. Esta socialización es justamente la adquisición del conocimiento específico de roles, que requiere la adquisición de vocabularios específicos también. Hay un lenguaje más técnico, especializado, que nos permite comunicarnos y entendernos con los pares del área.

Esta etapa no necesita de la carga emocional, puede funcionar con el simple hecho de identificación mutua como en cualquier relación humana. Debido a esto hay más carga de información.

---

<sup>5</sup> Press, Eduardo. Empresas de familia: del conflicto a la eficiencia. 1ª edición. Buenos Aires, Granica, 2011. Pág. 54

<sup>6</sup> Berger, P. y Luckmann, T. La sociedad como realidad subjetiva. En La construcción social de la realidad. (1ª ed.). Argentina, Amorrortu editores, 2006. Cap. 3.

Aquí es donde surge una crisis ya que el individuo debe reconocer que el mundo de los padres no es el único que existe. Y que su saber no es absoluto.

Como solemos escuchar, cada familia es un mundo, y cada familia está compuesta de diferentes formas. Cada miembro de la familia es diferente entre sí, con sus características y personalidades que los diferencian. Pero juntos forman un todo, un sistema social, como las empresas, donde cada una de las partes influye en el todo y en las partes restantes. Entre los miembros de una familia existen conexiones emocionales y lazos, a veces estrechos y otras veces no tanto. Estas conexiones perduran en el tiempo, y hasta trascienden la vida. Cuando un miembro de la familia muere la conexión emocional perdura en el tiempo. Y esto es justamente lo que distingue a una empresa familiar de la que no lo es, que existen las conexiones emocionales y una historia que los une.

Como en una empresa, cada familia tiene su propia organización. Hay familias donde sus integrantes respetan los roles de padres e hijos, y hay familias donde no, donde un hijo asume el lugar del padre o de la madre. Cada familia tiene su propio código de conducta y convivencia, sus propias normas, reglas y pautas, que muchas veces son inquebrantables y pueden pasar años sin que sean modificadas. Y el hecho de no cumplir una de ellas puede seguir con un castigo.

Es decir, que las familias son un sistema que se resiste en gran parte a los cambios del entorno. Los años pasan y las reglas siguen siendo las mismas. Y muy pocas veces se desafían.

No existen familias normales o anormales, o familias perfectas o imperfectas, sino diferentes formas de organizarse y de enfrentar los problemas que la vida misma les va presentando en el camino. Una familia exitosa es aquella que enfrenta de una manera correcta los problemas, los supera y permanece unida.<sup>7</sup>

## **1.2 Empresa**

Una empresa es: "una organización que desarrolla actividades económicas, es decir, produce y/o comercializa bienes o brinda servicios, con el objetivo de obtener beneficios económicos"<sup>8</sup>

Según Eduardo Press en su libro Empresas de Familia:

---

<sup>7</sup> Press, Eduardo. Op. Cit. Pág. 33

<sup>8</sup> Cortagerena, A. y Freijedo, C. Administración y gestión de las organizaciones. Buenos Aires, Edición Macchi, 2000. Pág. 31

La empresa es un tipo de organización cuyas características principales son estar integradas por personas, disponer de un capital y un conjunto de recursos técnicos y materiales, y poseer una dirección que coordine estos elementos hacia la producción de bienes o servicios y obtener utilidades. Las personas que emplea cobran un salario a cambio del trabajo que realizan.<sup>9</sup>

Siguiendo las ideas de Eduardo Press, las empresas son sistemas sociales. Los sistemas sociales son un conjunto de relaciones humanas que interactúan de muchas y diversas maneras<sup>10</sup>, es decir, que las acciones de cada uno de los involucrados influyen recíprocamente. En una empresa, cada acción realizada por cualquier empleado o directivo, o por cada área en general, va a repercutir e influir sobre el resto de las personas y también sobre el objetivo final de la organización. Es por esto que nunca hay que pensar en la empresa en partes o aéreas aisladas sino en un todo. Esto nos permite ver la repercusión que tienen los directivos y sus diferentes formas de gestiones sobre el resto de los empleados y la organización en sí misma. De esta manera, si una empresa está dirigida por familiares, va a ser totalmente distinta de una que no lo está.<sup>11</sup>

Chiavenato, en su libro "Administración - Proceso administrativo"<sup>12</sup>, hace referencia a la diversidad de empresas que existen hoy en día, y plantea que las empresas tienen tamaños y estructuras organizacionales distintas. Existen empresas de los más diversos campos de actividad, que emplean tecnologías variadas para producir bienes o servicios de distintos tipos, vendidos y distribuidos de manera diferente, en diversos mercados, para ser utilizados por los más disímiles consumidores. Además, las empresas actúan en diferentes ambientes, experimentan las más variadas presiones y contingencias, que se modifican en el tiempo y el espacio, reaccionan dentro de estrategias y comportamientos diferentes y alcanzan resultados diversos en extremo. Todo esto contribuye que las empresas, sumada a su enorme diversidad, presenten una increíble complejidad, pues además de diferenciarse entre sí, también experimentan variedad de impactos e influencias"

También Chiavenato diferencia a las empresas de las demás organizaciones sociales (cuando hablamos de organizaciones sociales hacemos referencia a todo tipo de agrupaciones humanas)<sup>13</sup>:

---

<sup>9</sup> Press, Eduardo. Op. Cit. Pág. 52

<sup>10</sup> "Sistema Social" en Slideshare, de agosto de 2011. Disponible en internet en: <http://es.slideshare.net/7ronnie7/sistema-social-8943370>. Pág. 5. Consultado el 8 de junio de 2015

<sup>11</sup> Press, Eduardo. Op. Cit. Pág. 55

<sup>12</sup> Chiavenato, I. Administración - Proceso administrativo. Bogotá, Mc Graw Hill, 2001. Pág. 42.

<sup>13</sup> Ibídem. Pág. 45.